

高速公路管理 绩效考核实务

GAOSUGONGLUGUANLI
JIXIAOKAOHESHIWU

朱永亮 王海燕 / 主编



人民交通出版社
China Communications Press

高速公路管理

绩效考核实务

GAOSUGONGLUGUANLI
JIXIAOKAOHESHIWU

朱永亮 王海燕 / 主编



人民交通出版社

China Communications Press

内 容 提 要

本书以“绩效考核”为中心,将绩效考核的相关理论与河南高速公路发展有限责任公司高速公路管理实践相结合,系统地阐述了高速公路绩效管理基础、绩效管理流程、绩效考核指标体系设计、绩效管理工具及河南高速公路发展有限责任公司绩效考核评价体系。

本书可供从事高速公路行业绩效考核管理工作的相关人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

高速公路管理绩效考核实务 / 朱永亮, 王海燕主编
— 北京: 人民交通出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-114-10697-2

I. ①高… II. ①朱… ②王… III. ①高速公路—运输企业—企业管理—人事管理—河南省 IV. ①F542.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 121022 号

书 名: 高速公路管理绩效考核实务

著 作 者: 朱永亮 王海燕

责任编辑: 孙 玺 黎小东

出版发行: 人民交通出版社

地 址: (100011)北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号

网 址: <http://www.ccpress.com.cn>

销售电话: (010)59757973

总 经 销: 人民交通出版社发行部

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 787×960 1/16

印 张: 18.75

字 数: 328 千

版 次: 2013 年 6 月 第 1 版

印 次: 2013 年 6 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-114-10697-2

定 价: 45.00 元

(有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

《高速公路管理绩效考核实务》

编写委员会

主 任：吉维凡

副主任：贺中献 金 雷

成 员：周观紫 范文圣 付国兴 胡仁东 刘前进

范新忠 李永建 赵元庆 王登科 宋 皓

周洪文 李小重 李宏志 郭学鹏 潘 渊

田燕斌 王志钢 史红斌 余曙光 郭伦远

李晓萍 王会敏 柴 昊

主 编：朱永亮 王海燕

副主编：侯强东 娄 娜 徐 强 马为民 邓书勤

陈庆喜 潘珍亮 李宏辉 许英莲 江 帆

校 稿：李宏辉 潘珍亮 许英莲

序

自1984年我国首条高速公路——沪嘉高速公路建成以来,我国高速公路建设进入了跨越式发展的快车道,至2012年年末,全国已建成通车的高速公路通车里程达9.9万公里,到2015年年末,高速公路总里程将达到10.8万公里,覆盖90%以上城镇人口超过20万的城市。高速公路的快速发展,有力地推动和促进了沿线经济的发展,为国民经济和区域经济的持续发展,构筑了一系列新的经济增长点,显示了巨大的生命力。与此同时,高速公路营运管理的好坏,成为交通行业主管部门和社会的热门话题。如何通过管理的手段提升管理质量,也成为交通行业主管部门和高速公路投资者研究的课题。绩效管理作为一种高效、现代的管理手段,被引入高速公路的运营管理中,指导高速公路事业科学发展、安全发展、和谐发展,具有非常重要的意义。

河南“地处中原、九州通衢、连南贯北、承东启西”的区位优势,正以其便利的高速公路交通网络而日趋凸显。河南省已逐渐成为全国交通网络的枢纽中心。河南省《中原经济区发展规划纲要》明确提出,至2015年,高速公路建设方面,“以豫西地区高速公路及跨省通道为重点,继续加快高速公路建设,建成全省高速公路规划网,完成京港澳、连霍高速河南段拓宽改造,适时拓宽改造其他高速公路拥挤路段,建设县城至高速公路快速通道,实现所有县城(市)30分钟以内上高速公路,形成内联外通的高速公路网。”截至到2012年,河南高速公路通车里程达5800公里,连续第七年位居全国第一,并实现了全省95%的县(市)20分钟上高速公路,进一步促进了新型城镇、产业集聚区、新型农村社区的快速发展和区域经济协调发展。

河南高速公路发展有限责任公司(以下简称“高发公司”)作为河南省政府从事高速公路投资建设和经营管理的大型国有独资企业,截至2012年年底,建成通车的高速公路已突破3000公里,直接管理高速公路里程达2100公里。这对推动和促进河南社会、经济发展发挥着至关重要的作用。为不断提升高速公路的管理水平,使高速公路这一现代交通的基础设施在国民经济中发挥积极作用,高发公司较早地引入绩效考核作为运营管理的手段,建立了完善的绩效考核评价体系,通过多年来的不断学习、探索、实践,将高发公司绩效考核管理的经验

汇编成册——《高速公路管理绩效考核实务》。该书以绩效考核为中心,将绩效考核的相关理论与高发公司高速公路管理实践相结合,系统地阐述了高速公路绩效管理基础、绩效管理流程、绩效考核指标体系设计、绩效管理工具和高发公司绩效考核评价体系。作为高速公路行业绩效考核管理领域的专业化书籍,本书的出版将有助于推动行业内关于绩效考核管理工作的学习和交流,对高速公路行业推行绩效管理和绩效考核具有一定的借鉴指导意义。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2013 年 5 月

目 录

第一章 高速公路绩效管理基础	1
第一节 绩效、绩效管理、战略性绩效管理	1
第二节 战略性绩效管理系统	5
第二章 绩效管理流程	11
第一节 绩效计划	11
第二节 绩效监控	20
第三节 绩效考核	24
第四节 绩效反馈	31
第三章 绩效考核指标体系设计与构建	34
第一节 绩效考核指标	34
第二节 绩效考核指标体系设计	41
第四章 绩效管理工具	47
第一节 360 度绩效考核	47
第二节 目标管理	53
第三节 标杆管理	56
第四节 关键绩效指标	61
第五节 平衡计分卡	66
第六节 社会绩效指标	71
第五章 绩效考核评价体系	77
附录 河南高速公路发展有限责任公司绩效考核评价体系	79
附录一 河南高速公路发展有限责任公司绩效考核评价办法	81
附录二 管理分公司绩效考核评价办法	93
附录三 经营公司绩效考核评价办法	213
附录四 项目建设公司绩效考核评价办法	273
附录五 附属单位负责人年度考核评价要点及标准	290
参考文献	292

第一章 高速公路绩效管理基础

高速公路是全封闭、多车道、具有中央分隔带、全立体交叉、集中管理、控制出入、多种安全服务设施配套齐全的高标准汽车专用公路。高速公路是交通基础设施的重要组成部分,具有行驶速度快、通行能力强等特点,是社会经济发展的物质基础。国际经济发展表明,基础设施的发展状况是决定国家或地区竞争力的关键因素。

随着我国社会、经济的发展和繁荣,高速公路在社会生活和国民经济中所占的地位越来越重要,相应地对从事于投资建设与营运管理中的高速公路管理者提出了更为严格的要求。绩效管理作为有效的管理工具,对提高高速公路企业管理水平,适应现代化交通和经济高速发展的需要,满足公民对道路安全、信息服务、便利出行、应急保障等的诉求,能够起到重要作用。同时,绩效管理也是高速公路企业对内强化员工管理、对外增强行业竞争力的有效途径。

河南高速公路发展有限责任公司(以下简称“高发公司”),是河南省人民政府授权省交通运输厅组建的国有独资企业,主营高速公路、特大型独立桥梁等交通基础设施的开发建设、养护和经营管理。经过二十多年的探索和发展,当前高发公司已形成了一套层次清晰、分类明确、指标科学、奖惩得当的全面绩效考核评价体系。高发公司绩效考核体系的有效实施,对满足社会对高速公路越来越高的出行要求,创建安全、畅通、舒适、文明、快捷的高速公路体系,调动广大企业员工的工作积极性和创造性,增强企业竞争力,推进企业战略目标的达成,提供了内部管理保障。

本书将从绩效管理的基本理论着手,结合绩效管理操作实务,系统地分析和介绍高发公司绩效管理的具体做法和评价标准,其中,绩效管理理论部分共分四章,包括高速公路绩效管理基础、战略性绩效管理流程、绩效考核指标体系设计、战略性绩效管理工具;实践部分则详细介绍高发公司绩效考核评价的具体操作办法。

第一节 绩效、绩效管理、战略性绩效管理

现代社会是一个高度组织化的社会。人们在一定的社会环境条件下,为实

现特定的目标,通过分工协作结合起来形成的相对稳定的群体称为组织。组织的存在是为了达成特定的组织目标,而特定组织目标的达成离不开组织成员个人的努力。由于组织成员工作能力、工作态度等差异,每个工作成员在达成组织目标的过程中,其贡献是存在差异的。为了对组织成员进行激励,不断提高组织及员工个人绩效,就必须对员工的绩效进行管理。

通过绩效管理,明确哪些行为是组织不提倡的或组织严禁发生的,哪些行为是组织所提倡的,对达成组织目标是有利的,以此引导、管理、规范员工的行为,并最终达成组织目标。从这种意义上讲,组织绩效管理就是组织的一根指挥棒。

一、绩效的内涵

1. 绩效的概念

绩效(Performance)是指经过评价的工作行为、方式和结果。

这一定义明确指出绩效是工作结果,但又不只是工作结果,工作结果中被组织所认可的部分(即被评价的部分)才可视为绩效的一部分;此外,达成工作结果的行为和方式也都是绩效的一部分。绩效的这一概念说明了为什么有些员工自己认为自己工作很努力,取得的工作成果很多,但是却得不到组织的认可,不被组织评价的工作结果对员工来说是无效的结果。这也反映了组织绩效标准的重要性,组织设定的绩效标准,就是员工努力工作的方向。因此有管理者提出,管理就是你想要什么样的结果,你就考查什么。

绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在企业个人绩效实现的基础上的,但个人绩效的实现并不一定保证组织是有绩效的。当组织的绩效按一定的逻辑关系被层层分解到每一个工作岗位以及每一个人的时,只要每一个人都达成了组织的要求,组织的绩效就会实现。

古语道:“川积细流,海纳百川。”这正为我们揭示了绩效的内涵。组织绩效来源于各团队绩效的整合,而团队绩效则来源于每个员工所创造的合力。追本溯源,每个层次的绩效均来源于员工绩效。万丈高台,起于垒土,员工绩效即是根基。同时,员工个人的表现又不能脱离组织和团队的导航,否则将无绩效可谈。

2. 绩效的性质

对绩效性质的把握对我们更好理解并管理绩效是很有帮助的。绩效具有多因性、多维性和动态性。

绩效的多因性是指绩效的优劣并不是取决于单一因素,而是受到主客观的多种因素的影响。这些影响因素可概括为四个方面:技能(Skill)、激励(Motivation)、环境(Environment)、机会(Opportunity),即绩效是技能、激励、环境、机会的函数 $[P = F(S, M, E, O)]$ 。技能是员工的工作技巧和能力水平。激励是组织根据员工个人的需要结构、个性等因素所设计的激励手段和方式。环境包括组织内部环境和组织外部环境,内部环境包括劳动场所的布局 and 物理条件、工作设计的质量及工作任务的性质,公司的组织结构和政策等;外部环境包括社会政治、经济状况、市场的竞争度等。机会是工作中的偶然因素,有时偶然因素也将对绩效产生重大的影响。

以某收费站收费员甲的绩效为例,首先,收费员甲的工作态度、工作技能是影响其工作绩效的主观因素,假设收费员甲昨天刚刚获得“五星级收费员”称号,今天必然工作热情高涨,对工作绩效产生积极影响;其次,收费系统的运作状况、公司的激励制度、办公环境甚至天气情况等,则是影响其工作绩效的客观因素。收费员甲的绩效是受主观、客观因素共同作用的结果。

绩效的多维性是指需要从多个维度去分析和评价绩效。如对管理公司二级考核中收费管理考核标准的制定,既要考虑到财务指标的完成情况,还要考虑到站容站貌、工作纪律、站务管理及票据票款等的管理,并根据组织发展战略,对每个评价维度赋予不同的权重。

绩效的动态性是指绩效会因时间的推移而发生变化,因而不能用一成不变的思维来对待绩效。确定合理的绩效周期,能够保证组织及时、充分地掌握员工的绩效情况,有利于促进绩效目标的达成。高发公司在考核中,针对不同考核层级的工作特点规定,三级考核实行日考核月排名,二级考核实行月考核季排名,一级考核实行半年度、年度考核。这种考核方式保证了对绩效动态发展过程的管理和控制。

二、绩效管理概述

1. 绩效管理的概念

有管理学家提出,管理就是绩效管理。这是因为管理者管理工作的全部职能——计划、协调、组织、领导、控制,都是围绕提高员工工作绩效,进而提高组织绩效,达成组织目标而展开的,这是从广义上探讨的绩效管理的概念。而在具体管理工作中,我们将绩效管理(Performance Management,简称PM)定义为管理者用来确保员工的工作活动和工作产出与组织目标保持一致的手段及过程。这是从狭义上探讨绩效管理的概念,也是本书研究的主要对象。

2. 绩效管理 with 绩效考核的区别

绩效管理与绩效考核是管理工作中常见的两个概念,这两个概念都被广泛的使用,但是内涵有所不同。

首先,绩效管理是确保员工的工作活动和工作产出与组织目标保持一致的手段及过程。绩效管理通常包括绩效计划、绩效监控、绩效考核、绩效反馈四个环节。绩效考核是绩效管理系统中的一个环节,虽然这一环节很重要,但却不是绩效管理的全部。

第二,绩效考核是评定和估价员工个人工作绩效的过程和方法,是形成员工绩效的有效工具。员工的工作结果本身是一个客观存在,但这种客观结果只有经过外部评价(通常是管理者的评价),才形成绩效,并对管理实践产生影响和作用。绩效考核的目的是向员工和组织提供有关情况的真实信息并据此做出相关决策。

第三,绩效管理的目的是为了管理并提升员工个人绩效进而提升组织绩效,绩效考核的目的也是为了按既定的标准对员工在考核周期内的行为给予评价;绩效管理的关注点在于管理的过程和结果,而绩效考核的关注点在于结果;此外,绩效管理关注未来绩效的达成,而绩效考核关注过去的绩效。

综上,绩效管理和绩效考核在范畴、目的、关注点上都存在一定差异。绩效考核只是绩效管理系统的一个部分。

3. 高速公路绩效管理概念的界定及意义

高速公路绩效管理是指在市场经济条件下,依据绩效管理的基本理论,根据国家可持续发展战略对高速公路发展的具体要求,通过高速公路绩效计划、绩效的监控与管理、绩效考核以及绩效反馈,运用协调、调节、规划、预测控制等多种手段,对高速公路从业人员进行有效管理和激励,达到组织既定目标的过程。

当前,我国高速公路的建设已步入高峰期,每年正以上千公里的建成速度发展。高速公路作为重要的公共资源,其利益相关者众多,因而高速公路绩效管理受到政府、社会、公众、消费者等多方面的关注。在高速公路迅猛发展的同时,如何提升高速公路管理的水平、提高高速公路的运营效率,已成为摆在广大高速公路管理者面前的重要课题。科学的绩效管理体系对于调整公路企业更好地推进基础设施建设,为公众提供良好的产品和服务,保证高速公路协调健康发展等,能够起到重要作用。

河南省地处中原腹地,是我国重要的交通枢纽,高发公司作为省内最大的高速公路经营管理企业,经过不懈努力,在高速公路管理方面均取得了长足进步,

表现为:通行费征收持续增长、养护质量明显提高、沿线开发初见成效、路产路权得到有效维护、精神文明建设和党风廉政工作卓有成效。所有这些成就的取得都与高发公司全面、科学、详尽的绩效考核体系密不可分。

三、战略性绩效管理

20 世纪 80 年代以后,随着国际竞争的加剧,人们逐渐意识到竞争无常规,没有普遍通行的战略,无法单独通过普遍通行的战略和企业特征来解释企业表现的差异,研究者从而转向寻找企业竞争优势的源泉。研究者提出“企业的资源和能力是异质的”,强调组织持续竞争优势的获取主要依赖组织内部的一些关键性资源,而这些资源必须是有价值的、稀缺的、难以替代的、不可模仿的,而这些特征恰恰是人力资源所具有的特征。战略性人力资源的概念随之萌芽并发展起来。战略性人力资源管理定位于支持企业的战略中“人”的作用和角色,是组织中关于“人”的管理的一种新视野,被欧、美、日等国家和地区企业的管理实践证明是获得长期可持续竞争优势的战略途径。

战略性绩效管理是战略性人力资源体系中的绩效管理,它承接组织的战略,通过识别、衡量和传达有关员工工作绩效的信息,使组织战略得以实现,由绩效计划、绩效监控、绩效评价和绩效反馈四个环节构成的永续循环系统。

战略性绩效管理的概念突出了“战略”在绩效管理中的指导作用,明确了绩效管理的方向性。前面我们谈到绩效管理是管理者用来确保员工的工作活动和工作产出与组织目标保持一致的手段及过程,但是随着社会发展速度的急剧提高,短期的组织目标已不能满足公司应对外界迅猛变化的需求,必须有一个长期的、宏观的发展战略来对日常的绩效管理进行引导,即战略性绩效管理。因而,战略性绩效管理是一种用战略性思维重新定位的绩效管理。企业通过战略整合来保持企业战略与绩效管理战略的一致性,从而以绩效管理的方式促进企业战略在实践中得以有效执行。绩效管理本身所具有的人力资源开发功能又促进了企业人力资源竞争力的提升,培养了企业的竞争优势。

第二节 战略性绩效管理系统

研究表明,不论采用何种形式,一个科学、有效的战略性绩效管理体系应该包括以下内容:三个目的、四个环节和五项关键决策。具体来说,绩效管理是组织为实现其战略目的、管理目的和开发目的而建立的一个完整系统,由绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈四个环节形成一个永续循环系统,考核什么、

多长时间考核一次、谁来考核、使用什么考核方法和考核结果如何应用这五项关键决策始终贯穿于四个环节之中,对绩效管理的实施效果起着决定性的作用。由此,可构建出战略性绩效管理系统的“目的、环节、关键决策模型”,见图 1-1。

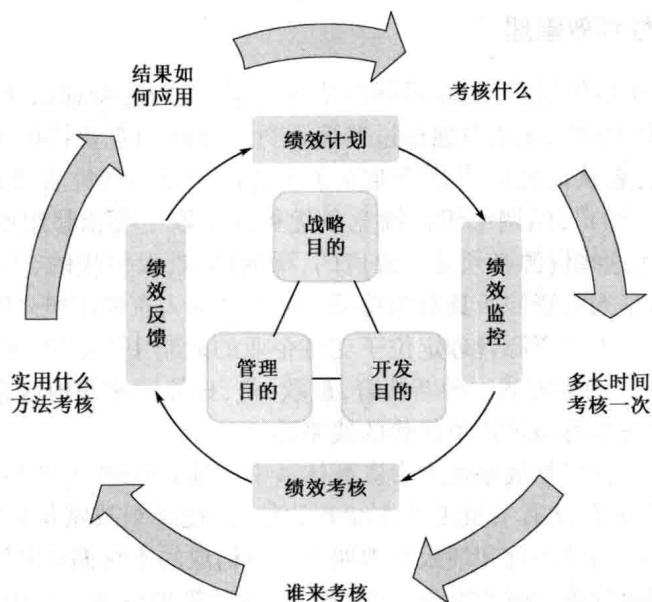


图 1-1 战略性绩效管理系统模型

一、绩效管理的三个目的

绩效管理的目的在模型中处于中心位置,即一切绩效管理工作都是围绕目的展开的,偏离了目的,绩效管理就会失去存在的价值和意义。绩效管理的目的一般有以下三个。

1. 战略目的

战略性绩效管理系统将员工的工作活动状况与组织的战略目的联系起来。通过对组织战略的层层分解,制订每个部门每个层级的考核指标体系,使每个部门、每个员工的考核指标都不是孤立的、无序散乱的,而是由各个部门、各个员工的考核指标所构建起来的一个严密的、协调一致的、指向组织战略的绩效考核体系。这一承接组织战略的绩效考核体系,对组织战略达成意义重大,它明确地告诉各层级、各部门、各员工什么是组织期望的行为和结果,什么是组织不允许的行为和结果,从而确保每个部门、每个员工能最大限度地展现出组织期望的特

征,做出组织期望的行为并创造出组织期望的结果。在绩效管理系统的作用下,通过提高员工的个人绩效来提高组织的整体绩效,从而实现组织的战略目标。由此可见,组织战略的实现离不开绩效系统,而绩效管理系统也必须与组织的战略目标密切联系才具有实际意义。高发公司建立了总公司、分公司、员工三级绩效考核体系,利用这一绩效考核体系来保证公司战略由上至下的有效分解,从而保证了公司战略目的的达成。

2. 管理目的

绩效管理本身就是一种管理手段。绩效考核中形成的对员工工作行为和工作结果的考核,其考核结果将作为对员工进行奖惩的依据,影响员工的薪资决策、晋升决策、雇佣或解雇决策等。而这些奖惩决策对员工行为产生规范性约束,使绩效管理在维持和提高组织的有效性方面,起着不可替代的作用。高发公司为了避免绩效考核流于形式,将绩效考核的结果与员工的奖金、评先和晋升结合,从而保证了管理目的的达成。

3. 开发目的

绩效管理中的绩效反馈和绩效沟通,将帮助员工获得关于个人工作表现的客观评价,即优势和不足。绩效管理的开发目的表现在绩效管理不仅仅是指出优势和不足,还要帮助员工发挥所具有的优势,改进不足之处,从而有效地提高员工的知识、技能和综合素质,促进员工个人发展,实现绩效管理的开发目的。

综上所述,一个科学有效的绩效管理系统应该将员工的活动与组织的战略目标联系在一起,并为组织对员工所做出的管理决策提供准确的信息,同时向员工提供客观的绩效反馈,以实现开发目的。

二、绩效管理的四个环节

绩效管理包括绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈四个环节。四个环节相互影响、紧密相连,缺少任何一个环节都不能构成完整的绩效管理系统。

1. 绩效计划

绩效计划是绩效管理的起点,是各级管理者及其员工在该绩效周期内的工作标准和目标在充分沟通的基础上,达成一致意见,并形成契约的过程。其中,充分的双向沟通是保证绩效计划有效实施的关键。绩效计划的内容除了包括最终的个人绩效目标外,还包括为了达到计划中的绩效结果,双方应做出什么样的努力,应采用什么样的方式,应进行什么样的技能开发等内容。

2. 绩效监控

绩效计划一旦形成,员工的任务就是努力达到计划要求并及时反馈,而管理层的任务则是及时掌握员工的工作进展,对员工的工作情况进行激励和辅导。绩效监控是绩效管理中耗时最长的一个环节,其运作的好坏会直接影响着绩效管理的有效性。那种认为员工在了解了绩效计划后就能正确地执行计划,管理者可以等到绩效周期结束后再进行绩效考核的想法,是十分错误的,这种做法忽略了管理者必须履行的“监督并控制员工的绩效,促进绩效计划得以实现”的重要管理职能。从绩效监控的手段看,管理者与员工之间进行的双向沟通是实现绩效监控目的的一项非常重要的手段。为了实现对员工绩效的监控,绩效管理系统中应该包括一个管理者与员工相互交流绩效信息的沟通计划或模式,以帮助管理者指导并鼓励下属员工提高工作绩效。

3. 绩效考核

绩效考核是指在绩效周期结束时,由管理者和员工使用既定的合理的评价方法和衡量技术,对员工的工作绩效进行评价的过程。绩效考核是绩效管理的核心环节,是管理者和员工双方就考核周期内工作绩效进行全面回顾和总结的过程。

4. 绩效反馈

绩效反馈就是绩效周期结束时,管理者与员工就绩效考核结果进行面谈,使员工充分了解和接受绩效考核的结果,并由管理者指导员工在下一周期如何改进绩效的过程。实际上,绩效反馈贯穿于绩效管理的整个周期内,在绩效周期结束时进行的绩效反馈是一个正式的绩效沟通过程。由于绩效管理的目的不仅是为了得到一个考核结果,更重要的是要提高员工的绩效,确保员工的工作活动和工作产出与组织目标的一致,从而实现组织的目标。因而,管理者如何通过绩效反馈使员工充分了解如何对今后的绩效进行改进,是绩效管理目标能否实现的重要影响因素。

三、绩效管理的五项关键决策

为实现绩效管理的三个目的,组织在实施战略性绩效管理的四个环节中,必须把握以下五项关键决策。

1. 考核什么

所谓“考核什么”,是指如何确定员工个人的绩效考核指标、指标权重及其目标值。广义的考核指标通常包括工作业绩类指标、态度类指标和能力类指标。

态度类、能力类指标通常情况下在考核工作标准中进行界定,工作业绩类指标则需要根据组织战略和部门职责具体分析确定。要支持组织战略目标的实现,就要在绩效管理过程中,将组织的战略目标转化为员工的具体行动,也就是考核的内容应当承接组织的战略目标,将组织战略目标实现的责任落实到各个部门和每个员工。绩效考核指标的设计是绩效管理中技术较强的工作之一。高发公司绩效考核的实施主要通过单位考核和单位负责人考核来进行。单位考核主要从经营业绩、党群工作和反腐倡廉工作三个方面进行。年度负责人考核主要从经营业绩、个人贡献、素质和能力四个方面进行。

2. 多长时间考核一次

所谓“多长时间考核一次”,是指如何确定绩效考核的周期。考核周期的设置应尽量合理,既不宜过长,也不宜过短。如果绩效考核周期过长,考核结果会出现严重的“近期误差”,即由于人们对最近发生的事情记忆深刻,而对以前发生的事情印象浅显,所以考核人员会用被考核人的近期表现来评断其整个绩效周期的表现,而且这种做法不利于个人的绩效改善。如果周期太短,一方面工作量很大,另一方面许多工作绩效尚无法体现出来。一般说来,考核周期与考核指标、企业所在行业的特征、职务职能类型、绩效实施的时间等因素有关。高发公司明确规定三级考核实行日考核月排名,二级考核实行月考核季排名,一级考核实行半年度考核。

3. 谁来考核

所谓“谁来考核”,是指如何正确地选择绩效考核主体,即对考核对象做出考核的人。考核主体与考核内容相匹配是一个非常重要的原则,即根据考核的内容和指标来选择考核主体。根据这一原则,考核主体对被考核的职位应有所了解,既要了解所考核职位上的人,也要了解该职位的工作内容。只有这样,考核才能有助于实现一定的管理目的。

高发公司结合公司点多线长、情况复杂的特点,在公司绩效管理中构建了三级绩效考核系统。

高发公司成立了绩效考核管理委员会作为高发公司绩效考核的领导机构,负责公司考核评价工作的统一部署和协调。高发公司绩效考核管理委员会下设绩效考核领导小组,负责对高发公司全面考核工作的具体指导和协调。绩效考核小组下设考核督察办公室,为高发公司的一级考核机构,负责高发公司所属单位全面考核工作的实施;各管理公司、经营公司、项目公司分别成立本单位的绩效考核管理委员会,下设考核督察办公室,为高发公司的二级考核机构,负责本

单位全面考核工作的实施;各管理公司、经营公司、项目公司下属基层单位成立考核小组,为高发公司的三级考核机构,负责本单位考核工作的实施。在对单位负责人实施的年度民主测评中,采取单位领导、管理部门负责人和职工代表测评相结合的多维度测评方式。

4. 使用什么考核方法

所谓绩效考核方法,是指在考核员工个人工作绩效时所使用的具体方法。绩效考核方法选择原则是:根据所要考核的指标特点选择考核方法。高发公司采取明察、暗访的形式,通过收集现场资料、检查相关记录和台账、专项检测等方法取得数据和信息,并与单位年度工作报告和单位负责人述职述廉报告相结合的方式,综合评定员工的工作绩效。

5. 考核结果如何应用

在管理实践中,绩效考核结果主要用于两个方面:一是通过分析绩效考核结果,诊断员工存在的绩效问题,找出产生绩效问题的原因,制订绩效改进计划,以提高员工的工作绩效;二是将绩效考核结果作为其他管理决策的依据,如薪资决策、晋升决策、培训与开发等。如果绩效考核结果没有在管理中得到相应的应用,就会产生绩效管理的“空转”现象,导致绩效管理流于形式,失去应发挥的作用。

高发公司绩效考核结果与荣誉称号、绩效工资发放、干部选拔任用挂钩。如对竞争性单位年度绩效工资发放总额,以公司年初核定的年度绩效工资预算总额为基准,并与年度经营业绩考核评价结果挂钩。其计算公式如下:

$$\text{年度绩效工资发放总额} = N \times \text{年度绩效工资预算总额}$$

其中, N 为竞争性单位年度绩效工资浮动系数,取值范围为 $0 \sim 1.42$ 。当经营业绩考核分数为 $95 \sim 100$ 分时, $N=1$,年度绩效工资预算总额全额发放;当经营业绩考核分数大于 100 分时,采用二级等差数列形式确定上浮系数, N 的范围为 $1 \sim 1.42$;当经营业绩考核分数小于 95 分时,同样采用二级等差数列形式确定上浮系数, N 的范围为 $0 \sim 1$ 。